

PERANAN DAN CABARAN PEMIMPIN PENDIDIKAN DALAM MEMASTIKAN MATLAMAT DAN AGENDA PENDIDIKAN DILESTARI DALAM TEMPOH PERINTAH KAWALAN PERGERAKAN (PKP) COVID-19

*Rahayu Ahamad Bahtiar, Sham Ibrahim, Halijah Ariffin,
Nor Hazimah Ismail, Wan Mohd Khairul Wan Isa*

Jabatan Pembangunan Staf
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

ABSTRAK

Pemimpin dalam dunia pendidikan menggagas tanggungjawab besar dalam memastikan matlamat dan agenda pendidikan dapat dilestarikan. Pelbagai isu dan cabaran timbul dalam melaksanakan tanggungjawab ini. Cabaran terkini adalah pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) COVID-19 dilaksanakan. Artikel ini ditulis berpandukan peranan pemimpin dalam membuat perubahan yang dicadangkan oleh Fullan (1998) dan juga oleh Hall dan Hord (2014) berasaskan keperluan perubahan untuk menghadapi normal baharu kehidupan semasa dan selepas PKP. Peranan pemimpin diterjemahkan kepada enam (6) tindakan; menyelesaikan masalah persekitaran yang kompleks, mengamalkan komunikasi berkesan, mempunyai fleksibiliti, mengaplikasi teknologi terkini, menggabungkan konsep lama dan baharu, dan menjadi fasilitator perubahan. Artikel ini mengupas peranan pemimpin pendidikan dan kaitannya dengan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) COVID-19, isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin pendidikan di Malaysia serta impak terhadap tindakan yang dilaksanakan. Beberapa saranan atau tindakan pasca-PKP yang boleh diambil bagi memastikan matlamat dan agenda pendidikan dilestari juga dibincangkan untuk penambahbaikan serta panduan bersama.

Kata kunci: *Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) COVID-19, persekitaran yang kompleks, komunikasi berkesan, fleksibiliti, teknologi, konsep lama dan baharu, fasilitator perubahan*

PENGENALAN

Dunia dikejutkan dengan penularan wabak COVID-19 yang menyebabkan pelbagai perkara dalam rutin seharian berubah. Bermula dengan penekanan terhadap penjagaan kebersihan sehingga ke Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang dikuat kuasakan oleh kebanyakan negara di dunia termasuk Malaysia. Kerajaan Malaysia telah menguatkuasakan PKP yang bermula dari 18 Mac hingga 31 Mac 2020 bagi PKP Fasa 1, PKP Fasa 2 bermula dari 1 hingga 14 April 2020, dilanjutkan ke PKP Fasa 3 bermula dari 15 hingga 28 April dan seterusnya PKP Fasa 4 bermula dari 29 April hingga 12 Mei. PKP tidak dapat dipastikan bilakah akan tamat, malah PKP fasa seterusnya mungkin terjadi sekiranya setiap individu tidak menyokong dan tidak akur kepada saranan kerajaan. Kerjasama daripada pelbagai pihak sangat penting menyokong usaha

kerajaan dalam bersama-sama membendung penularan wabak COVID-19 ini sepanjang tempoh PKP.

Sepanjang PKP Fasa 1 dilaksanakan, hanya 22 sektor perkhidmatan dibenarkan beroperasi dan dikurangkan kepada 10 semasa PKP Fasa 2 (Majlis Keselamatan Negara, 2020). Penutupan ini merangkumi perkhidmatan pendidikan di mana semua institusi berkaitan pendidikan perlu beroperasi dengan kaedah berbeza bagi memastikan matlamat dan agenda pendidikan dapat dilestarikan. Institusi pendidikan mula untuk melaksanakan pembelajaran dan latihan secara dalam talian, pengurusan dan pentadbiran juga kebanyakannya dilakukan dari rumah, pengubahsuaian modul pembelajaran mengikut kesesuaian perubahan penyampaian dan banyak lagi. Perubahan yang mendadak memerlukan pemimpin pendidikan menghadapi normal baharu dan menangani perubahan yang berlaku secara berkesan dalam memastikan matlamat dan agenda pendidikan dapat dilestarikan dalam tempoh PKP.

MATLAMAT DAN AGENDA PENDIDIKAN DI MALAYSIA

Visi KPM:

“Pendidikan berkualiti, insan terdidik, negara sejahtera”

Misi KPM:

“Melestarikan sistem pendidikan yang berkualiti untuk membangunkan potensi individu bagi memenuhi aspirasi negara”

Falsafah Pendidikan Negara (FPK) menjadi tunjang utama dalam menetapkan matlamat dan agenda pendidikan di Malaysia. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menetapkan visi dan misi seiring dengan FPK dan dasar pendidikan. Sistem pendidikan di Malaysia bermula daripada pendidikan prasekolah sehingga ke pendidikan lepas menengah mempunyai matlamat yang sama iaitu; (i) melahirkan bangsa Malaysia yang taat setia dan bersatu padu, (ii) melahirkan insan beriman, berakhlak mulia, berilmu, berketrampilan dan sejahtera, (iii) menyediakan sumber tenaga manusia untuk keperluan kemajuan Negara, (iv) memberi peluang pendidikan kepada semua warganegara Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017). Maka, pelbagai lapisan dan fungsi warga KPM bertanggungjawab dalam usaha mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh KPM.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 juga telah mengenal pasti 11 anjakan yang perlu dilakukan bagi menghasilkan perubahan yang dihasratkan ke arah mencapai matlamat pendidikan. Setiap anjakan perlu memberi impak kepada sekurang-kurangnya satu daripada lima keberhasilan sistem, iaitu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan, dan kecekapan. Kualiti menjadi fokus utama merentasi semua anjakan kerana kualiti merupakan dimensi penting yang perlu diberikan perhatian segera.

KRISIS ADALAH RISIKO

Krisis pandemik COVID-19 merupakan risiko yang perlu dihadapi oleh pemimpin. Menurut Bob Boyd, presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif *Agility Recovery* yang menyediakan perkhidmatan konsultan dan solusi pemulihan syarikat perniagaan yang terjejas akibat krisis menjelaskan bahawa, “*not having a strategy for how you’re going to communicate during a disaster event is a fundamental weakness*” (Maurer, 2014). Sehubungan itu, sepanjang tempoh PKP COVID-19, pengurusan risiko merupakan salah satu elemen utama yang perlu dititikberatkan bagi mana-mana organisasi yang terkesan. Setiap pemimpin dalam sesebuah organisasi perlu untuk mengetahui dan mengambil strategi pengurusan risiko agar dapat terus dilaksanakan dalam satu budaya kerja baharu.

Dalam menghadapi sesuatu krisis, pemimpin secara bersepadu bersama warga organisasi perlu menetapkan hala tuju dan mengawal risiko (MS ISO 31000: 2010 *Risk Management - Principles and Guidelines*). Pemimpin perlu mempunyai keupayaan dalam menganalisis risiko memberi fokus kepada penilaian ke atas; (i) kebarangkalian sesuatu peristiwa atau kejadian itu berlaku, (ii) kesan atau impak daripada sesuatu peristiwa atau kejadian terhadap organisasi. Secara umumnya, pengurusan risiko adalah:

- a. mengenal pasti ancaman dan kelemahan utama terhadap organisasi;
- b. menganalisa apakah fungsi organisasi yang kritikal dari segi pengoperasian;
- c. mengenal pasti sumber-sumber yang diperlukan untuk melindungi fungsi organisasi yang kritikal;
- d. menubuhkan pasukan pengurusan krisis dan melantik individu tertentu dalam pasukan berkenaan bagi bertanggungjawab terhadap aspek komunikasi organisasi.



Rajah 1: Tindakan dalam pengurusan risiko

Rajah 1 menunjukkan tindakan utama yang boleh dilaksanakan dalam pengurusan risiko. Apabila berhadapan dengan risiko, seorang pemimpin boleh mengenal pasti tindakan yang sesuai sama ada menerima, mengelak, memindah atau mengurangkan risiko. Tindakan pemimpin dalam mengurus risiko memerlukan pemimpin melakukan perubahan dalam pengurusan dan kepimpinan.

PERANAN DAN CABARAN PEMIMPIN PENDIDIKAN MENGHADAPI PERUBAHAN

Dunia semakin mencabar dan kompleks. Sebarang perubahan dan perancangan perlu bersifat mudah ubah (*agility*). Ini bermakna setiap peranan pemimpin pendidikan perlu berubah mengikut keperluan semasa yang dikenali sebagai zaman milenium.

“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence. It is to act with yesterday’s logic.”

(Drucker, 2017)

Pemimpin perlu mempersiapkan diri dalam segala aspek apabila berhadapan dengan dunia yang berubah-ubah agar dapat mengadaptasi apa jua keadaan (Drucker, 2017). Menurut Fullan (1998), peranan pemimpin pendidikan dalam membuat perubahan boleh dijana dan dilestarikan dalam lima (5) tindakan yang berikut: (i) menyelesaikan masalah persekitaran yang kompleks, (ii) mengamalkan komunikasi berkesan, (iii) mempunyai fleksibiliti, (iv)

mengaplikasikan teknologi terkini, dan (v) menggabung konsep lama dan baharu. Tindakan pemimpin ini ditambah untuk yang keenam berdasarkan cadangan daripada Hall dan Hord (2014) yang menjelaskan bahawa dalam melaksanakan suatu perubahan, pemimpin pendidikan perlu menjadi fasilitator perubahan melalui dimensi keprihatinan kepada orang lain, kecekapan organisasi dan strategi perubahan. Kupasan lanjut peranan pemimpin pendidikan berdasarkan tindakan yang telah disarankan oleh Fullan (1998) serta Hall dan Hord (2014) adalah seperti berikut:

1. Menyelesaikan Masalah Persekitaran yang Kompleks

1.1 Peranan

Dunia sekarang yang *volatile, uncertain, complex, ambiguous* (VUCA) memerlukan pemimpin sentiasa bersiap sedia, peka terhadap perubahan dan dinamik dalam pengurusan dan kepimpinan. Semasa berlakunya sesuatu yang di luar jangkaan, pemimpin perlu cekap dalam mengadaptasi perubahan yang mendadak, menambahbaik proses membuat keputusan (*decision making*), kreatif, membuat keputusan melalui tindakan kolaboratif (*collaboration*) dan boleh dipercayai (*trustworthiness*) (Drucker, 2017). Pemimpin juga perlu mempersiapkan diri daripada segala aspek agar dapat mengadaptasi apa juga keadaan dalam dunia yang sentiasa berubah. Perkara penting yang perlu dititikberatkan adalah pelaksanaan tugas dengan cekap dan menepati masa. Selain itu, pemimpin tidak lagi bergantung kepada satu pilihan sahaja dalam membuat keputusan.

1.2 Cabaran

Kepimpinan tradisional telah tidak sesuai lagi pada masa kini terutama semasa krisis COVID-19. Secara asasnya, kepimpinan yang efektif dipengaruhi oleh tiga komponen iaitu, pemimpin, pengikut dan konteks (Yukl, 2013). Komponen pemimpin dan pengikut yang dipengaruhi oleh hubungan kerja yang bersifat kompleks dan sukar diramal berlaku dalam organisasi. Dunia VUCA menuntut kebijaksanaan dan satu pendekatan kepimpinan yang baharu (Rodriguez & Rodriguez, 2015). Oleh itu, dalam menangani dunia VUCA ini, cabaran baharu bagi pemimpin perlu fleksibel dan pelbagai. Justeru, tuntutan kepada semua pemimpin untuk menguasai pelbagai kemahiran (*multi-skill*) dan memiliki ciri-ciri spiritual. Walaupun pengertian spiritual mempunyai makna yang luas, namun menurut Roothaan (2007), spiritual lebih menekankan aspek keterbukaan tingkah laku, niat dan kesedaran yang tinggi.

Selain itu, budaya kerja di pejabat juga telah berubah sepanjang tempoh PKP, di mana bekerja dari rumah telah menjadi norma baharu. Situasi ini menuntut kecekapan melaksanakan tugas secara jarak jauh, kesediaan fasiliti dan peralatan yang sesuai, pengurusan masa, dan integriti setiap individu. Maka dalam situasi PKP ini, kematangan spiritual pemimpin amat penting agar daya tahan dan tindakan drastik memberikan penampilan yang benar-benar bercirikan pemimpin karismatik.

1.3 Impak

Perbandingan sesuatu situasi lazimnya dilihat sama ada ia berbentuk *simplicity* atau *complexity* (*simplicity vs complexity*). Pertembungan dua keadaan ini akan memberi kesan kepada pengurusan sedia ada. Pemimpin perlu mengadaptasi faktor persekitaran kesederhaan (*simplicity*) dengan kehendak pengurusan yang kompleks. Namun begitu, kesederhanaan mampu mencipta satu landasan baharu untuk sesebuah organisasi bergerak ke hadapan. Kesederhanaan juga membuka ruang untuk menzahirkan idea dalam suatu sistem yang dominan (Westley et al., 2011). Ini amat jelas dapat dilihat apabila berhadapan dengan situasi pandemik COVID-19 yang memerlukan setiap pemimpin dan pengikut dalam rangkaian kepimpinan untuk sentiasa dalam kesederhanaan sama ada semasa berkomunikasi, membuat keputusan, dan merancang dalam keadaan yang sukar. Kesederhanaan juga mampu membuka ruang kepada elemen kreativiti dan inovasi oleh golongan pemimpin masa kini agar ia dapat memberi impak kepada keberhasilan sesebuah organisasi. Oleh itu, aspek kreativiti dan inovasi diperlukan untuk berhadapan dengan situasi semasa agar ia mampu memberikan penyelesaian kepada fenomena yang baharu.

2. Mengamalkan Komunikasi Berkesan

2.1 Peranan

Menurut Amir Aris dan Ahmad Rozelan Yunus (2016), komunikasi yang berkesan mempunyai empat ciri iaitu kefahaman, keseronokan, menjaga kepercayaan sasaran dan adanya tindakan yang menyusuli. Komunikasi merupakan asas yang mengerakkan dan menyelaraskan aktiviti semua fungsi yang wujud dalam sesebuah organisasi. Dengan adanya saluran komunikasi di dalam organisasi, setiap individu atau kelompok bukan sahaja dapat berinteraksi, memahami dan bertukar-tukar maklumat antara satu sama lain, tetapi juga dapat mewujudkan kerjasama yang berterusan dalam kalangan staf. Sehubungan itu, kecekapan perjalanan sesebuah organisasi

amat berkait rapat dengan sejauh mana baiknya saluran komunikasi dapat disediakan dan dilaksanakan.

Situasi COVID 19 menuntut pemimpin menyampaikan maklumat dengan berkesan dalam memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Ini merangkumi arahan atau peringatan agar warga organisasi sentiasa dikemaskini dengan maklumat terkini sekaligus membantu pematuhan undang-undang dan arahan yang sedang berkuatkuasa. Selain itu, pemimpin perlu membina keyakinan dan kekuatan dalam kalangan warga organisasi yang dipimpinya melalui pelbagai medium komunikasi. Dalam hal ini, pengetahuan dan kemahiran penggunaan aplikasi TMK amat penting untuk penyampaian dan penerimaan maklumat.

2.1 Cabaran

Tidak dapat dinafikan wujud halangan dan rintangan yang mengakibatkan proses komunikasi yang berlaku tidak dapat dijalankan seperti biasa. Apabila berlakunya PKP dalam pandemik COVID 19, komunikasi yang lazimnya secara bersemuka antara pemimpin dengan warga organisasinya telah berubah kepada komunikasi secara dalam talian telah meningkat dengan mendadak. Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM) serta pihak industri yang terdiri daripada sektor telekomunikasi, penyiaran, pos dan kurier serta pihak berkuasa pensijilan tandatangan digital komited dalam memastikan kesinambungan operasinya ketika berdepan pandemik COVID-19 (Bernama, 19 Mac 2020). SKMM turut menjelaskan peri pentingnya memastikan rakyat Malaysia terus memiliki akses kepada perkhidmatan komunikasi yang meluas sepanjang tempoh PKP. Pengendali telekomunikasi perlu merancang pelan kesinambungan perniagaan bagi memastikan rangkaian, aplikasi dalam talian dan perkhidmatan pelanggan beroperasi seperti biasa.

Pada masa yang sama kemahiran baharu juga dituntut agar komunikasi secara dalam talian ini dapat dikuasai sepenuhnya dan diterima dalam satu budaya baharu membawa kepada keperluan ke arah pendigitalan masyarakat. Dalam hal ini, setiap individu perlu sentiasa membangunkan kompetensi diri dalam penggunaan komunikasi terkini dengan memiliki kemahiran, sikap dan ciri-ciri yang diperlukan agar individu tersebut dapat mengatasi sebarang halangan dan rintangan yang mungkin akan berlaku agar proses komunikasi sentiasa dapat dilaksanakan dengan berkesan dalam apa jua keadaan (Kapur, 2018).

2.2 Impak

Krisis pandemik COVID-19 dan PKP yang dihadapi telah membawa kepada peningkatan kompetensi penggunaan komunikasi terkini (*Google Meet, Skype*) secara tidak langsung dalam kalangan warga organisasi. Oleh itu, organisasi perlu merancang memastikan kesediaan infrastruktur yang diperlukan seiring dengan peningkatan penggunaan komunikasi terkini. Maka, pemimpin seharusnya menyedari akan keperluan staf dalam organisasinya untuk menguasai teknik komunikasi yang berkesan (Helmi Akhtar & Ilhamie Abdul Ghani Azmi, 2017). Kegagalan menguasai komunikasi yang berkesan akan mengakibatkan sistem penyampaian, perkongsian dan perbincangan maklumat kepada warga organisasi kurang jelas atau mungkin menjadi celaru seterusnya memberi kesan yang besar kepada pengurusan organisasi. Pemimpin juga seharusnya melengkapkan diri dengan ilmu menyampaikan atau menulis mesej di media sosial yang jelas dan telus, serta berhati-hati agar tidak disalah erti. Ini bagi memastikan pemimpin dapat menjaga imej dan reputasi sewaktu berkomunikasi dalam talian. Mesej disampaikan melalui media sosial semestinya tiada nada dan emosi, lantas membuka ruang luas untuk berlakunya salah faham dalam perbincangan.

3. Mempunyai Fleksibiliti

3.1 Peranan

Pelaksanaan PKP memerlukan bukan sahaja kesederhanaan dalam apa jua tindakan tetapi juga fleksibiliti dalam semua tindakan. Tindakan yang fleksibel akan memastikan fungsi dan peranan yang dimainkan oleh pemimpin pendidikan akan sentiasa mengikut keperluan semasa. Fleksibiliti adalah tindakan termasuk kesediaan dan keupayaan untuk bertindak balas secara pantas terhadap keadaan dan jangkaan yang berubah-ubah terutama pada saat dunia sedang menghadapi kesukaran ini (Doyle, 2020). Tindakan pemimpin dan warga organisasi yang fleksibel mengubah suai pendekatan tugas mereka serta melangkah keluar dari deskripsi kerja rutin dengan pantas mengikut keutamaan pihak berkepentingan dan tuntutan unik setiap situasi adalah tepat. Fleksibiliti melaksanakan tugas menggunakan aplikasi digital adalah tren masa kini. Menurut Global Digital Report (2019), Malaysia menduduki kelompok kelima tertinggi dunia dan tempat teratas di Asia Tenggara dalam penembusan media sosial mudah alih. Laporan turut menyatakan penembusan internet di Malaysia kini pada tahap 80 peratus dengan pengguna menghabiskan purata lapan jam lima minit sehari dalam talian.

3.2 Cabaran

Pendekatan kepemimpinan dalam era digital menjadi cabaran kepada pemimpin, yang mana ia memerlukan fleksibiliti antara pemimpin dan yang dipimpin. Pendekatan kepemimpinan yang bersifat hierarki dan berstruktur, formal, berasaskan arahan dan tertutup perlu disesuaikan dan memerlukan transformasi bila berhadapan dengan pandemik COVID-19 ini. Memandangkan generasi masa kini adalah kelompok terkehadapan dalam dunia digital, maka pemimpin sedia ada perlu mempunyai pendekatan kepemimpinan bersesuaian dengan masyarakat *hyper-connected* melalui dunia digital. Menurut Heimans dan Timms (2019) dalam buku berjudul *New Power* dalam era *hyper-connected* yang bermaksud capaian kepada rangkaian digital yang meluas di mana sahaja dan pada bila-bila masa, individu lebih cenderung bekerja dalam keadaan tidak terlalu formal dan kebanyakan organisasi diperkukuhkan berasaskan jaringan dan keterbukaan. Ini sekali gus mendorong pembabitan setiap ahli dalam organisasi untuk berkomunikasi dengan aktif di alam maya mengenai pelbagai urusan kerja tanpa mengira tempat dan masa. Ia membantu meningkatkan potensi individu, sekaligus mempromosikan budaya kerja lebih terbuka. Perhubungan tanpa sempadan ini, membolehkan pekerja berhubung dengan pihak pengurusan sesebuah organisasi secara terus melalui aplikasi digital, menghendaki kepada perubahan pendekatan kepemimpinan. Cabaran kepada pemimpin untuk mengamalkan pengurusan dan kepimpinan secara fleksibel tetapi masih mematuhi peraturan, beretika dan berintegriti ke arah mencapai matlamat pendidikan.

3.3 Impak

Fleksibiliti dalam menangani perubahan terutama sepanjang tempoh PKP memberi autonomi terpinjip kepada pemimpin untuk melaksanakan pelbagai tindakan. Pemimpin dan warga organisasi mempunyai kebebasan dalam merancang pelaksanaan tugas tetapi tetap akur kepada peraturan yang ditetapkan. Kebebasan dan fleksibiliti membawa kepada penjanaaan idea-idea baharu juga cetusan inovasi. Kemungkinan, sebahagian tugas juga mengurangkan karenah birokrasi.

Interaksi sosial masyarakat kini juga mengalami fasa transformasi daripada berasaskan interaksi bersemuka manusia dengan manusia, kepada interaksi mesin dengan mesin berasaskan paksi digital. Maklumat diterima dan disebarkan dengan mudah. Pelbagai bentuk perbincangan dan perdebatan boleh dilihat dalam media sosial pada masa kini. Pembabitan

sosial dalam kumpulan maya (*Whatsapp* dan *Telegram*) sama ada sesama keluarga, perkongsian hobi, jabatan dan pelbagai lagi menjadikan manusia lebih dekat antara satu sama lain di alam maya, walaupun ribuan batu jaraknya secara fizikal.

4. Mengaplikasi Teknologi Terkini

4.1 Peranan

Fleksibiliti menuntut organisasi turut berubah seiring dengan perkembangan TMK. Perkembangan TMK telah memaksa perubahan organisasi samada dalam proses, aliran kerja dan tanggung jawab. Dalam erti kata lain, perkembangan TMK telah mempengaruhi perubahan persekitaran kerja, dan mendorong kepada paradigma baharu dalam pendidikan. TMK menuntut dunia pendidikan sentiasa memperbaharui kemahiran teknologi dari semasa ke semasa seiring dengan Revolusi Industri 4.0 (IR4). Paradigma baharu untuk pemimpin pendidikan abad ke-21 bersedia dengan kemahiran pembelajaran yang disokong oleh teknologi bagi mempersiapkan guru dan murid kepada persekitaran globalisasi yang memerlukan pemikiran yang kritis, bersedia mencari, mengakses dan menganalisis maklumat dan membuat keputusan. Selain itu, kompetensi semua pihak dalam pengaplikasian teknologi terkini termasuk persediaan infrastruktur yang mencukupi juga perlu dititikberatkan.

4.2 Cabaran

Dalam masa pembangunan profesionalisme berterusan mengintegrasikan penggunaan TMK dalam pelbagai tujuan pendidikan sedang giat dibangunkan dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru-guru, dunia dikejutkan dengan pandemik COVID-19. Pelaksanaan PKP yang memerlukan semua sekolah ditutup memerlukan pemimpin sekolah dan guru-guru menstrukturkan semula proses pengajaran dan pembelajaran kepada pembelajaran berteknologi digital. Pendigitalan masyarakat juga mula diperkatakan. Aspek kreativiti dan inovasi sangat diperlukan untuk berhadapan dengan situasi krisis ini agar mampu memberikan penyelesaian kepada fenomena yang baharu.

Penyelesaian dalam pendidikan yang telah dilaksanakan di kebanyakan negara dalam usaha menangani cabaran pandemik COVID-19 adalah mengubah fokus pembelajaran daripada kaedah pembelajaran secara tradisional iaitu kaedah bersemuka di dalam kelas kepada pendidikan secara dalam talian. Penyelesaian ini membawa pendidikan dalam talian menjadi viral

dalam dunia pendidikan. Malaysia juga tidak terkecuali mengikuti teknik yang sama dalam mendepani cabaran pandemik COVID-19. Guru-guru telah diminta menyediakan bahan pembelajaran atas talian di samping aplikasi pembelajaran sedia ada. Pembelajaran melalui *Google Classroom* dipergiatkan. Selain itu, pembelajaran secara dalam talian juga menggalakkan pembelajaran yang standard kepada semua pelajarnya.

4.3 Impak

PKP telah memberi impak terhadap budaya hidup manusia dan juga dunia pendidikan. Pendidikan secara dalam talian bukan sahaja digalakkan dalam kalangan murid dan pelajar di institut pengajian tinggi, tetapi juga kepada semua penjawat awam yang perlu bertugas dari rumah sepanjang tempoh PKP COVID-19. Penjawat awam juga digalakkan menggunakan E-Pembelajaran Sektor Awam (EPSA) untuk pembangunan profesionalisme berterusan mereka. Perubahan dalam aspek pengurusan dan pentadbiran telah meningkatkan penggunaan pelbagai aplikasi TMK seperti *Whatsapp, Telegram, Skype, Google meet, video conferencing* dan banyak lagi. Pengurusan organisasi bukan sahaja masih dapat diteruskan melalui aplikasi TMK ini, malah dapat menjimatkan kewangan dan masa. Kekangan faktor geografi sepanjang bertugas dari rumah dapat diatasi. Walau bagaimanapun, pemimpin dan pekerja mestilah mempunyai integriti, kreativiti, kematangan spiritual dan daya tahan yang tinggi semasa menjalankan tugas tanpa kawalan bersemuka. Sokongan daripada syarikat telekomunikasi menyokong aktiviti pendidikan secara dalam talian dengan memberikan satu Gigabyte percuma setiap hari kepada pelanggan mereka juga sangat membantu.

Kementerian Pendidikan juga menyediakan beberapa portal pembelajaran seperti *Webinar* dan *Eduweb TV* untuk guru-guru, *Online Quizziz* bagi murid-murid tahun satu hingga tahun enam. *Teach for Malaysia* pula telah berkolaboratif dengan Yayasan YTL untuk membina kandungan pembelajaran dalam talian bagi memastikan semua pelajar di Malaysia dapat terus mengikuti pembelajaran dari rumah sepanjang tempoh penutupan sekolah akibat pandemik COVID-19 melalui aplikasi *FrogPlay Mobile*. Selain itu, Perpustakaan Negara juga menyediakan *eLib eBook Portal* untuk menggalakkan *pinjaman* buku atas talian secara percuma. Institusi Pengajian Tinggi juga tidak ketinggalan melaksanakan pendidikan secara dalam talian. Universiti Malaya, Universiti Teknologi Mara, Universiti Teknologi Petronas, Universiti Pendidikan Sultan Idris dan lain-lain universiti telah melaksanakan kuliah secara dalam talian. Pembelajaran secara

dalam talian amat sesuai dilaksanakan memandangkan pelajar-pelajar mereka berada di serata Malaysia.

Secara umumnya, pengajaran dan pembelajaran dalam talian dapat dijalankan dengan lebih baik sepanjang PKP sekiranya semua pihak samada KPM, pemimpin sekolah, guru-guru dan murid-murid dapat membina dan memanfaatkan aplikasi pembelajaran yang sedia ada. Sokongan dan pemantauan ibu bapa pada masa PKP amat diperlukan bagi menyokong pembelajaran anak-anak. Saling kebergantungan ini memerlukan setiap pihak memainkan peranan mereka bagi memastikan anak-anak yang merupakan modal insan pada masa hadapan terbela.

5. Menggabung Konsep Lama dan Baharu

5.1 Peranan

Krisis wabak COVID-19 yang melanda negara dan dunia menyebabkan wujudnya kecelaruan dalam semua bidang kehidupan apabila berlakunya pertembungan antara peranan sedia ada dengan tuntutan semasa dan akan datang. Kesannya, beberapa fungsi yang ada dalam apa jua pentadbiran termasuk sistem pendidikan yang biasa atau tradisional telah menjadi tidak relevan atau sesuai dengan kehidupan realiti masyarakat sesebuah negara pada masa ini. Dalam dunia pendidikan contohnya, sesi pengajaran dan pembelajaran yang lazimnya dilaksanakan secara bersemuka di sekolah tidak dapat dijalankan menyebabkan warga pendidik perlu berubah ke arah pengaplikasian teknologi sebagai pendekatan terkini. Sesi perbincangan dan perjumpaan untuk tujuan pengurusan dan pentadbiran juga dilakukan secara dalam talian. Justeru, pemimpin pendidikan perlu menggabung konsep lama atau sedia ada dengan konsep baharu yang lebih relevan bagi memastikan peranan mereka masih dilaksanakan semasa dan selepas waktu krisis ini.

Pemimpin pendidikan haruslah kreatif dalam mengurus perubahan yang diperlukan sepanjang PKP dilaksanakan. Pemimpin yang kreatif tidak terikat dengan rutin di tempat kerja yang menyebabkan kehilangan kreativiti dan inovasi (Naseri, 2019). Beberapa cadangan yang dinyatakan oleh Naseri (2019) sebagai panduan untuk pemimpin pendidikan mewujudkan pengurusan yang kreatif:

- a. menjadikan guru sebagai sumber idea
- b. menerima kegagalan daripada idea yang diberi

- c. memberi ruang guru lebih berdikari dalam melaksanakan tugas
- d. menjadikan guru sebagai sumber untuk mendapatkan kelebihan daya saing (*competitive advantage*)
- e. mengamalkan budaya kerja yang amanah dan berintegriti

Pemimpin pendidikan juga perlu berdepan dengan guru daripada generasi berbeza (*baby boomers*, generasi X, Y dan Z) yang mempunyai pelbagai kompetensi dan pada tahap yang berbeza. Perbezaan mereka perlu digabungkan sebagai satu pasukan agar lebih mantap. Sehubungan itu, pemimpin pendidikan perlu bersikap terbuka dalam mendengar pandangan dan cadangan yang disuarakan oleh mereka (Davis, 2019). Sikap terbuka juga akan membantu mewujudkan pengurusan yang kreatif sebagaimana yang dicadangkan oleh Naseri (2019). Dalam hal ini, komunikasi yang berkesan amat diperlukan bagi membantu menjayakan pengurusan yang kreatif dalam menangani krisis. Keperihatinan pemimpin dalam mengenal pasti perbezaan keperluan generasi berbeza juga sangat penting. Maka, pemimpin perlu sentiasa menimba ilmu bagi meningkatkan kompetensi diri untuk memenuhi keperluan ini.

5.2 Cabaran

Usaha pemimpin mengurus perubahan dalam organisasi akan berdepan dengan pertembungan kepimpinan dua generasi iaitu golongan senior dengan golongan muda yang mewujudkan percanggahan idea dan pendapat. Gelbart dan Komninos (2012) mengakui pengurusan tempat kerja (*workplace*) selalu berhadapan dengan generasi baru yang mempunyai pandangan dan nilai yang berbeza. Generasi baru, Gen X dan Gen Y telah menyebabkan kepimpinan bertambah kompleks. Jurang perbezaan yang besar dengan corak dan kaedah pemimpin tradisional juga telah menyebabkan pendekatan tersebut kurang efektif. Pada masa yang sama, apabila berlakunya krisis yang memerlukan pemimpin membuat keputusan dan bertindak secara drastik dan kreatif, telah membesarkan lagi jurang pertembungan antara generasi baharu dengan generasi lama. Maka, cabaran kepada pemimpin untuk memastikan setiap arahan kerja, idea, dan tindakan itu benar-benar dapat memenuhi tuntutan kerja. Pemimpin juga perlu cekap mengadaptasi kaedah dan menambahbaik peranan mereka dalam membuat keputusan semasa merancang dan melaksanakan tugas seharian serta mengatasi halangan-halangan yang mungkin timbul.

Perubahan yang berlaku dengan cepat, mendadak dan tidak dijangka juga memerlukan pemimpin mempunyai efikasi sendiri yang tinggi untuk menghadapi perubahan tersebut. Efikasi diri dikaitkan dengan keyakinan seseorang memiliki kemampuannya dalam bidang tertentu, dan dianggap sebagai salah satu faktor utama untuk mencapai sesuatu objektif (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013). Individu yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi juga akan lebih komited dalam menghadapi perubahan (Ng, Ang, & Chan, 2008; Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Maka, pemimpin pendidikan seharusnya bertindak ke arah peningkatan efikasi sendiri agar dapat menangani perubahan sebagaimana yang diperlukan semasa dan selepas pelaksanaan PKP.

5.3 Impak

Keperluan pemimpin menyesuaikan diri dalam menggabung konsep lama dan baharu semasa mengurus perubahan sepanjang PKP melahirkan pemimpin yang mempunyai fleksibiliti dan mengikut keperluan semasa. Sehubungan itu, gaya kepimpinan transformasional merupakan gaya kepimpinan yang paling sesuai diamalkan dalam mengurus perubahan apabila berlaku pertembungan antara lama dan baharu (Mansaray, 2019). Menurut Mansaray (2019), pemimpin transformasional mampu menangani pelbagai cabaran dan mengurangkan rintangan terhadap perubahan dengan memupuk dan menjadi inspirasi selain mampu memperkuat pasukan yang dipimpinya. Namun begitu, kerja sepasukan dalam menggembelng usaha dan tenaga menangani cabaran semasa PKP bukanlah suatu yang mudah. Maka, pemimpin tiada pilihan lain selain mesti berubah untuk menghadapi krisis ini. Kemahuan untuk berubah dan jaringan dan jalinan merupakan kekuatan dalam mengurus perubahan (Al-Alawi, et al. 2019, Penton & Petterson, 2019). Dalam mengurus perubahan semasa menangani krisis, pemimpin perlu menjana strategi yang jelas dan berupaya melaksanakannya dengan tepat dengan emosi yang stabil. Selain itu, nilai juga menjadi perkara penting untuk dititikberatkan dalam mengharungi masa depan yang kabur dalam dunia VUCA ini.

6. Menjadi Fasilitator Perubahan

6.1 Peranan

Kecelaruan yang timbul akibat tuntutan keperluan semasa tempoh PKP COVID-19 memerlukan pemimpin pendidikan membuat keputusan yang tepat bagi tindakan yang perlu dibuat berasaskan analisis yang sesuai dan berpandukan data serta maklumat. Menurut Hall dan Hord (2014), terdapat tiga (3) peranan utama pemimpin sebagai fasilitator perubahan; (i) prihatin

kepada orang lain, (ii) menitikberatkan kecekapan organisasi, dan (iii) melaksanakan strategi perubahan.

Pemimpin yang prihatin terhadap orang lain perlu memberi respons kepada emosi atau perasaan, sikap peribadi, kebimbangan dan keperluan warga organisasi dan boleh membuat pemantauan dan penglibatan secara langsung dalam mengurus perubahan. Seterusnya pemimpin perlu menitikberatkan kecekapan organisasi dengan memudahkan kerja-kerja organisasi melalui perkongsian tanggungjawab dan kuasa, berbanding melakukan semuanya sendiri. Manakala dalam melaksanakan strategi perubahan, pemimpin perlu bertindak untuk mengekalkan keseimbangan antara matlamat jangka panjang dengan perancangan aktiviti harian atau rutin dan matlamat jangka pendek. Matlamat ini pada akhirnya akan dapat mempengaruhi iklim organisasi yang merangkumi amalan warga organisasi, strategi pelaksanaan dan juga memberi kesan kepada keberhasilan organisasi.

6.2 Cabaran

Cabaran utama pemimpin sebagai fasilitator perubahan adalah memahami peranan dan tanggungjawab mereka dengan jelas. Penggunaan pendekatan yang berbeza oleh pemimpin amat diperlukan untuk mempengaruhi warga organisasi semasa menjalankan tugas. Dalam hal ini, selain daripada berinteraksi tentang hal-hal berkaitan tugas atau kerja, pemimpin sebagai fasilitator perubahan juga perlu melibatkan diri dengan perbualan tidak rasmi dan perbincangan secara santai bersama warga organisasi. Bagi organisasi yang berkesan, amalan perkongsian visi secara jelas dan tegas bersama warga organisasi dijadikan sebagai suatu ikatan dan komitmen moral di antara pemimpin dan warga organisasi. Oleh itu, sejauh mana pemimpin dapat melibatkan warga organisasi dalam inisiatif perubahan akan menentukan tahap kejayaan inisiatif tersebut. Prosedur yang jelas serta sistem dan sumber yang diwujudkan dapat membantu warga organisasi untuk menjalankan tugas mereka dengan efisien.

Pelaksanaan PKP juga telah mengubah lanskap pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, cabaran utama dalam situasi pandemik COVID-19 ini adalah bagaimana pemimpin pendidikan mampu bertindak memotivasikan, memudah cara dan memberi bimbingan warga organisasinya untuk terus melaksanakan tugas mendidik anak murid mereka secara dalam talian. Tindakan drastik perlu difikirkan agar motivasi warga pendidik sentiasa berada di tahap yang sama atau lebih tinggi berbanding kaedah konvensional. Dalam hal ini, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia

(SKPM) yang mengandungi empat dimensi iaitu hala tuju kepemimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid perlu diadaptasi mengikut keperluan semasa dan perancangan masa hadapan.

6.3 Impak

Impak utama apabila pemimpin pendidikan memainkan peranan sebagai fasilitator perubahan boleh dilihat daripada aspek kualiti dan standard kerja warga organisasinya. Jika diteliti dan diperhalusi, kesemua standard yang dikemukakan sama ada di dalam atau di luar negara mempunyai banyak persamaannya. Perbezaan cuma wujud daripada segi istilah yang digunakan, namun banyak persamaan wujud daripada segi kandungan dan tugas yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin pendidikan. Standard-standard ini juga adalah sama seperti Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang dikemukakan oleh IAB pada tahun 2006. Impak seterusnya dapat dilihat dari aspek pembentukan budaya kerja sepadan dalam kalangan warga organisasi. Budaya yang positif ini akan mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan, kebersamaan dalam memikul tanggungjawab dan seterusnya menimbulkan rasa kesepunyaan kepada organisasi (*sense of belonging*).

Pendekatan pembangunan profesionalisme secara konvensional iaitu mengikuti latihan secara formal (kursus, bengkel dan latihan secara bersemuka) tidak lagi popular pada masa kini. Sebaliknya, pembangunan profesionalisme melalui pengalaman yang diperolehi semasa menjalankan tugas (*experiential learning*) lebih efektif. Dalam hal ini, pemimpin selaku fasilitator perubahan mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan profesionalisme berterusan warga organisasinya. Ini termasuklah kualiti peribadi, pengetahuan teori, amalan pengurusan strategik, kemahiran dan teknik menangani perubahan. Kualiti peribadi yang dimaksudkan adalah seperti komunikasi, kepimpinan, inovasi, minat dan keyakinan. Sementara amalan pengurusan strategik pula melibatkan pengenalan masalah, perancangan strategik, pelaksanaan dan penilaian strategik. Maka antara pemimpin dan guru, apakah bentuk perancangan strategik baru yang mampu meningkatkan motivasi, keprihatinan dan tanggungjawab guru bagi merealisasikan misi dan visi KPM.

Kesimpulannya, kesemua tindakan yang disarankan oleh Fullan (1998) serta Hall dan Hord (2014) boleh dijadikan panduan oleh pemimpin dalam mengharungi pelbagai cabaran mengurus perubahan yang berlaku sepanjang tempoh PKP. Namun begitu, persediaan untuk

pemimpin menghadapi tempoh selepas atau pasca PKP juga perlu dititikberatkan bagi memastikan matlamat utama PKP iaitu bagi memutuskan rantaian penularan wabak COVID-19 tercapai namun pada masa yang sama matlamat dan agenda pendidikan dapat dilestari.

IMPLIKASI KEGAGALAN MENANGANI PERUBAHAN

Kegagalan menangani perubahan akan memberi implikasi kepada pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung. Implikasi kegagalan ini boleh dilihat dari sudut pengurusan dan kepimpinan terhadap pihak KPM serta pihak berkepentingan atau *stakeholders*.

Implikasi kepada pihak pengurusan dan kepimpinan KPM

Isu kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan bukanlah merupakan suatu isu yang baharu walaupun telah lama dibincangkan oleh pakar-pakar pendidikan. Isu-isu baharu dalam bidang pendidikan yang semakin kompleks memerlukan kefahaman dan pentaksiran semula konsep-konsep kepimpinan dan pengurusan oleh pemimpin pendidikan. Ini adalah kerana pemimpin pendidikan perlu menghadapi dan menangani isu-isu pendidikan secara lebih fleksibel terutama bila berhadapan dengan krisis baharu/global. Namun sekiranya mereka gagal berbuat demikian, beberapa matlamat utama pendidikan seperti mengutamakan fungsi pemimpin pendidikan sebagai pemimpin instruksional sekolah mereka dengan mengimbangi pelbagai tanggungjawab yang lain akan terhalang (Hallinger, 2018; Harris et.al, 2017, Tucker, P. & Tschannen-Moran, M. 2002). Maka, sekiranya proses adaptasi dengan persekitaran baru gagal, misi dan visi KPM juga akan turut terganggu.

Penggunaan pembelajaran digital dalam web Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menunjukkan peningkatan yang begitu baik sejak PKP dilaksanakan. Pada 7hb Mac 2020, penggunaan aplikasi pembelajaran digital KPM dalam kalangan murid dan guru adalah seramai 2405 orang manakala pada 30hb Mac 2020, bilangan telah meningkat kepada 177,533 orang. Pembelajaran dalam talian atau *home schooling* sepanjang tempoh PKP yang menjadi trend terkini menuntut pemimpin pendidikan melihat daripada aspek psikologi murid, guru dan ibu bapa. Perkembangan murid daripada aspek kolaboratif dan kemahiran sosial mungkin terganggu dan sikap individualistik atau mementingkan diri sendiri boleh tertanam dalam jiwa murid. Malahan, mereka akan berhadapan dengan norma kehidupan baharu seperti penjarakkan sosial, amalan

kebersihan, dan langkah-langkah keselamatan diri yang lain pasca PKP kelak. Oleh itu, perancangan yang jitu dan SOP yang jelas perlu dirangka dan dilaksanakan.

Selain itu, isu keselamatan data yang dimuatnaik ke alam maya perlu diteliti dan diberi tumpuan. Umpamanya, terdapat insiden *data breach* yang telah mendatangkan risiko kepada pengguna. Kewujudan maklumat palsu (*fake news*), eksploitasi dan penipuan dalam talian juga boleh membawa kepada kemudaratan dan kesilapan dalam memberi dan menyampaikan maklumat. Maka, pengetahuan tentang perkara yang boleh dimuatnaik dan perkara yang perlu dikawal perlu ada pada setiap warganet. Pemimpin pendidikan dan semua pihak terlibat harus mengambil tindakan waspada dan memastikan sumber maklumat yang diterima atau yang dihantar adalah tepat dan sahih. Selain itu, pemimpin perlu kreatif dalam menangani hal ini seperti mewujudkan pengawalan atas talian supaya ahli organisasi maklum, bahawa mereka diawasi dan tidak melakukan perkara yang boleh memburukkan imej organisasi dan mengganggu produktiviti kerja.

KPM menjalankan pelbagai kursus bagi menyediakan guru dengan kemahiran menggunakan pelantar pembelajaran digital serta membina bahan pengajaran. Perkembangan yang positif ini juga dapat dilihat apabila ramai guru mampu menyediakan bahan pembelajaran digital mereka sendiri untuk digunakan murid dan dikongsi dengan rakan guru lain. Ini boleh dilihat melalui kewujudan kumpulan tertentu, khusus bagi membantu rakan sekerja oleh guru yang pakar seperti CikgooTube, kumpulan Telegram, *Google Classroom* Malaysia dan Facebook Guru Perpustakaan dan Media. Namun, tidak dinafikan masih ada segelintir guru memerlukan bimbingan daripada rakan guru berkemahiran. Berbeza dengan murid kerana peralatan TMK dan internet bukan sesuatu yang baharu, malahan mereka sudah terdedah dengan pelbagai aplikasi dalam talian yang lebih interaktif. Oleh itu, kemahiran dan kecekapan guru untuk menghasilkan bahan pembelajaran yang menarik menggunakan pelantar pembelajaran dalam talian akan mempengaruhi tahap penerimaan murid generasi masa kini. Dalam hal ini, KPM perlu mengambil kira kesediaan semua pihak dalam mengadaptasi pendekatan pengajaran dan pembelajaran terkini.

Implikasi kepada pihak berkepentingan (*stakeholders*)

Pihak berkepentingan KPM boleh dikategorikan kepada dua (2) iaitu; (i) murid dan guru sebagai pihak berkepentingan dalaman, dan (ii) ibu bapa, komuniti dan pihak swasta sebagai pihak berkepentingan luaran.

(i) Pihak berkepentingan dalaman

Faktor keciciran murid merupakan faktor yang amat membimbangkan pihak KPM terutama semasa berlakunya pandemik COVID19. Sebilangan murid tidak berpeluang mengikuti proses pembelajaran secara dalam talian kerana kekangan capaian internet dan peranti teknologi, perbezaan tahap sosio ekonomi keluarga dan faktor geografi menyebabkan mereka ketinggalan dalam pembelajaran mereka. Sebagai langkah awal, KPM telah membuat penangguhan beberapa peperiksaan awam yang akan membolehkan pengajaran dan pembelajaran dapat disempurnakan secara bersemuka selepas tempoh PKP dan sebelum murid-murid berhadapan dengan peperiksaan. Namun, KPM perlu merancang dan melaksanakan pelbagai langkah untuk mengurangkan keciciran murid.

Selain itu, peranan warga pendidik yang semakin mencabar juga menyebabkan KPM dengan kerjasama pelbagai pihak dalam memastikan warga pendidik sama ada yang sedang berkhidmat mahu pun yang masih dalam latihan dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran menghadapi risiko dan cabaran dunia baharu. Rentetan dengan isu ini, wujud keperluan untuk membuat semakan semula kurikulum, modul latihan, kriteria pengambilan pelatih baharu dan menyelaras keperluan infrastruktur terkini bagi menyokong pendekatan pengajaran dan pembelajaran mengikut perkembangan semasa. Tidak dinafikan guru-guru telah menunjukkan komitmen yang tinggi sebagaimana yang telah disarankan oleh KPM dengan menawarkan sesi pembelajaran menerusi pelbagai platform dalam talian seperti *Google Classroom, Zoom, Skype, Quizzes, Youtube* dan lain-lain lagi. Namun begitu sejauh mana pembelajaran bermakna, pembelajaran terbeza dan perkembangan pembelajaran dapat dilaksanakan?

(ii) Pihak berkepentingan luaran

Peranan ibu bapa menjadi semakin besar apabila pembelajaran murid yang biasanya berlaku di sekolah, berlaku di rumah semasa PKP. Ibu bapa perlu menyediakan peranti TMK dan memperuntukkan masa untuk menyokong keperluan pembelajaran dalam talian. Di samping itu, mereka juga perlu memiliki pengetahuan berkaitan subjek dan kemahiran menggunakan aplikasi

teknologi. Dalam hal ini, penawaran sebarang sesi pembelajaran dalam talian seharusnya mempertimbangkan kepelbagaian latar belakang ekonomi dan pendidikan keluarga murid.

Sokongan dan kerjasama daripada pihak swasta juga memainkan peranan penting dalam menghadapi situasi krisis COVID-19. Sehubungan itu, jalinan dan jaringan oleh pihak KPM dengan pihak swasta adalah sangat penting bagi menyokong pelbagai inisiatif yang dirancang dan dilaksanakan. Contohnya, kerjasama dengan pihak Google dalam penggunaan *google classroom* yang telah meningkat mendadak, syarikat telekomunikasi yang menawarkan sejumlah data percuma dan akses ebook secara percuma oleh e-Lib. Situasi ini menunjukkan bahawa banyak pihak swasta yang bersedia untuk membantu dunia pendidikan bagi manfaat bersama.

PASCA PERINTAH KAWALAN PERGERAKAN (PKP)

Pengurusan perubahan menghadapi krisis pandemik COVID-19 tidak boleh hanya tertumpu kepada semasa pelaksanaan PKP tetapi mestilah juga untuk pasca PKP agar segala usaha sepanjang tempoh pelaksanaan PKP tidak sia-sia. Gaya kepimpinan seperti kepimpinan situasi, instruksional, distributif, autentik dan sebagainya sukar untuk diadaptasi akibat dari ciri-ciri kepimpinan telah berubah dari kepimpinan bersemuka kepada kepimpinan secara atas talian atau komunikasi maya. Maka, pemimpin selepas PKP perlu bersedia untuk memainkan peranan dengan melaksanakan gaya kepimpinan yang digabungkan dengan aplikasi kejuruteraan dan teknologi yang kebanyakannya melibatkan elemen-elemen secara dalam talian atau komunikasi secara maya. Sebagai tambahan, perancangan strategik organisasi juga perlu mengambil kira aspek TMK dalam menghadapi situasi di luar jangkaan seperti pandemik COVID-19 yang memaksa keseluruhan organisasi beroperasi dari rumah. Tahap kesediaan perlu menjangkau had dan jauh ke hadapan melangkaui batas pemikiran kepimpinan yang sedia ada.

Dalam menghadapi pasca PKP juga, pemimpin pendidikan perlu berdepan dengan budaya norma baharu dengan melaksanakan perubahan seperti penjarakkan sosial (*social distancing*) sepanjang berada di sekolah, dalam bilik darjah, pejabat, pusat latihan dan pusat pengajian tinggi, gaya hidup sihat dan amalan kebersihan. Corak, gaya dan kaedah kepemimpinan dan pelaksanaan tugas juga perlukan perubahan drastik di luar jangkaan pemikiran biasa apabila berhadapan dengan situasi yang baharu. Tindakan dan pelaksanaan tugas dalam bidang pendidikan memerlukan kaedah gabungan (*blended method*) antara amalan biasa dengan pendekatan yang ada kaitan dengan integrasi TMK.

CADANGAN PERSEDIAAN MASA AKAN DATANG

Pandemik COVID-19 telah menyedarkan masyarakat dunia bahawa dunia telah banyak berubah dan menuntut perancangan 360 darjah. Beberapa cadangan sebagai persediaan untuk pemimpin pendidikan bagi memenuhi keperluan pada masa akan datang agar kita dapat mengharungi kemungkinan risiko krisis seumpama ini, disenaraikan seperti berikut:

- a. Kompetensi pemimpin dan guru dari aspek ASK (*attitude, skill, knowledge*) perlu dipertingkatkan, diperbaharui dan anjal mengikut situasi;
- b. Pasukan ERT (*emergency response team*) dan tindakan pemulihan perlu mantap dan tersedia;
- c. Perlindungan insuran secara menyeluruh terutama aspek-aspek bencana dan perkara yang tidak sukar diramal;
- d. Penyelidikan berimpak tinggi dan penyelidikan merentas ilmu pendidikan;
- e. Penerokaan kepelbagaian alternatif penyampaian maklumat dan pengetahuan;
- f. Pembangunan TMK dalam aspek AI (*artificial intelligence*) dan IR 4.0

RUMUSAN

Rumusannya, tahap kesediaan dan kepekaan pemimpin pendidikan terhadap perubahan persekitaran dunia yang sentiasa berubah-ubah perlu sentiasa tinggi dan dinamik dalam menggalas tanggungjawab melaksanakan tugas seharian. Dugaan dan cabaran dunia pendidikan datang silih berganti. Oleh itu, pemimpin masa kini perlukan persediaan jitu yang menjangkau batasan sempadan pendidikan dan peradaban manusia. Selain itu, pemimpin juga perlu bersikap fleksibiliti terhadap keperluan semasa dan pada masa akan datang agar selaras dengan tuntutan dunia semasa. Kerjasama dan sokongan daripada pelbagai pihak berkepentingan amat diperlukan kerana jatuh bangun pemimpin terletak kepada sokongan persekitarannya. Seterusnya, aspek yang berkaitan dengan pengurusan risiko perlu diterapkan dengan berkesan agar kesediaan dan tindakan pemimpin di semua peringkat KPM lebih efektif.

RUJUKAN

Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*.

- Amir Aris & Ahmad Rozelan Yunus. (2016). Komunikasi Berkesan. DOI: 10.13140/RG.2.2.32123.31524 [6 April 2020]
- Bernamea. 19 Mac 2020.
- <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/akses-komunikasi-tersedia-sepanjang-tempoh-perintah-kawalan-pergerakan-234239> [6 April 2020]
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Davis, G. (2019). *Exploring the Strategies Executive Leaders Need to Reduce Intergenerational Friction in a Business Organization* (Doctoral dissertation, Colorado Technical University).
- Doyle, A (2020). Definisi, kemahiran dan contoh fleksibiliti tempat kerja. Retrieved from <https://ms.chalized.com/definisi-kemahiran-dan-contoh-fleksibiliti-tempat-kerja/>
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Burlington, MA: Elsevier.
- Drucker, P (2017). *Human Prosperity in a Changing World*. Peter Drucker challenge 2017. The future economic man. PDC 2017.
- Gelbart N, & Komninos J. (2012) Who? Where? Y? Charter J 84(7):20–23
- Global Digital Report (2019). <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>.
- Hall, G. E. & Hord, S. M. (2014). *Implementing Change: Patterns, Principles and Potholes*. Edisi ke-4. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Journal Educational Management Administration & Leadership*. SAGE Publications.
- Harris, A., Jones, M. & Huffman, J. B. (2017). *Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Learning Communities*. New York: Routledge.
- Heimans, J., & Timms, H. (2014). Understanding “new power”. *Harvard Business Review*, 92(12), 48-56.
- Helmi Akhtar & Ilhamie Abdul Ghani Azmi (2017). Komunikasi kepimpinan berkesan. *Jurnal Syariah*, 25 (3): 531-562.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.
- Kapur, R. (2018). Barriers to Effective Communication. https://www.researchgate.net/publication/323794732_Barriers_to_Effective_Communication/citation/download [6 April 2020]
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2017). Dasar Pendidikan Kebangsaan.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Maurer, R. (2014). *Communicate Effectively in a Crisis*. California: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Naseri, H. (2019). The Role of the Adventurer Manager In Order To Coordinate the Mind, Creativity and Change Management. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*, 5(04).
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733.

- Penton, S., & Pettersson, F. (2019). Factors affecting managerial willingness to change: A case study on change management when implementing new digital technology.
- Rodriguez A, Rodriguez Y (2015) Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and 'cloud leaders'. *Journal Management Development* 34(7):854–866.
- Roothaan A (2007) *Spiritualiteit begrijpen: een filosofische inleiding*. Boom, Amsterdam.
- Tucker, P. & Tschannen-Moran, M. (2002). *School Leadership in an Era of Accountability*. Policy Brief for the State Action on Educational Leadership Project commissioned by the Commonwealth Educational Policy Institute.
- Westley F et al (2011) *Tipping toward sustainability: emerging pathways of transformation*. *AMBIO* 40(7):762–780.
- Yukl G. (2013) *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited, Harlow.